

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutus

2020

Juho Aaltonen

# KIVIJALKALIIKKEEN KILPAILUKYKYYN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT SALON ALUEELLA

– Case: Vesijohtoliike Röörikulma Oy

Juho Aaltonen

# KIVIJALKALIIKKEEN KILPAILUKYKYYN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT SALON ALUEELLA

- Case: Vesijohtoliike Röörikulma Oy

Tässä opinnäytetyössä kuvataan, mitkä ovat Vesijohtoliike Röörikulma Oy:n keskeiset kilpailukeinot ja pohditaan miten yritys voisi kehittää kilpailukykyään Salon markkina-alueella. Tavoitteena on selvittää, miten yrityksen kovimmat kilpailijat toimivat samalla markkina-alueella ja löytää yrityksen liiketoiminnan merkittävimmät kehityskohdat. Tulosten pohjalta yrityksen avainhenkilöt pystyvät toteuttamaan strategisia toimenpiteitä kasvattaakseen yrityksen kilpailukykyä.

Teoriaosuudessa kerrotaan yrityksen nykytilasta, jonka jälkeen käydään läpi kivijalkaliikkeelle tärkeimpiä markkinoinnin kilpailukeinoja. Työssä selvitetään avainhenkilöhaastattelun avulla yrityksen nykyiset toimintatavat, joita käytetään apuna myöhemmin työn SWOT-analyysin tekemisessä. Benchmarkingin avulla saadaan tietoa yrityksen kilpailijoiden tuotevalikoimasta, hinnoittelusta sekä saatavuudesta. Näiden avulla pyrittiin selvittämään Röörikulman heikkoudet ja voimavarat sekä tarkastella sen kilpailijoiden ominaisuuksia.

Tutkimustulokset osoittivat, että yrityksellä on liiketoiminnassaan useita kehittämisen kohteita, jotta se pystyy todella haastamaan uuden markkina-alueen kilpailijat. Tuloksista selviää, miten esimerkiksi erilaiset markkinointikanavat auttaisivat tuomaan yrityksen nimeä esille ja houkuttelisivat useamman salolaisen rakentajan asiakkaakseen.

Työssä esitetään konkreettisia toimenpiteitä, jotta yritys pystyy kehittämään ja ylläpitämään kilpailukykyään. Esimerkiksi yrityksen tulee avata verkkokauppa liikkeensä tueksi, palkata uutta työvoimaa markkinointiin, laajentaa tuotevalikoimaa sekä kehittää hinnoittelustrategiaansa.

## ASIASANAT:

Kivijalkaliikkeet, Benchmarking, Kilpailukyky, SWOT-analyysi, LVI-ala, Yritystoiminta, Kehitys.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration

2020 | 38 pages, 1 page in appendix

Juho Aaltonen

# AFFECTING FACTORS IN SME'S COMPETITIVE STRENGTH IN SALO AREA

- Case: Vesijohtoliike Röörikulma Ltd.

This thesis describes a HPAC retail store called Röörikulma Ltd's main competitive advantages and reflects how the company can improve its competitive strength in Salo market area. The objective was to find out, how the major competitors operate in the same market area and to discover all the crucial improvement points. The company key personnel will use the results to implement strategic actions and improve company's competitive strength.

In the theory part the study shows the company's present state in the market as well as the most important parts in marketing mix for small and medium size companies (SMEs). Key person interview are used to find out company's current actions which are used in the SWOT-analysis. Benchmarking gives information on the main competitors' product range, pricing and availability. The purpose of the study was to find out client's weaknesses and strengths and analyze competitors' features.

The results show that the company still has a lot to improve for its business as it really wants to challenge all the competitors in the same market area. The results also show how the company can improve its business and how it is able to bring out the company name to increase the number of customers of its target segment.

This thesis gives concrete action point so the company can improve and maintain its competitive strength, such as the company has to open an online store, hire new work force to take care of marketing, expand its product range and improve its pricing strategy.

## KEYWORDS:

Small and medium-sized enterprises, Benchmarking, Competitive strength, SWOT-analysis, HPAC sector, Business operations, Development.

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 YRITYKSEN NYKYTILA-ANALYYSI</b>	<b>8</b>
<b>3 KIVIJALKALIIKKEEN MENESTYMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT</b>	<b>11</b>
3.1 Kilpailutilanteen vaikutus kivijalkaliikkeen toimintaan	12
3.2 Kohderyhmä ja asiakkaat	14
3.3 Kivijalkaliikkeen markkinoinnin kilpailukeinot	15
3.4 Laatu kivijalkaliikkeen markkinoinnin kilpailukeinona	20
<b>4 RÖÖRIKULMAN AVAINHENKILÖHAASTATTELU JA BENCHMARKING</b>	<b>23</b>
4.1 Avainhenkilöhaastattelu	23
4.2 Haastattelun tulokset	24
4.3 Benchmarking suunnittelu ja toteutus	26
4.4 Benchmarking tulokset	27
4.4.1 K-Rauta Passeli Salo	29
4.4.2 Puuilo Salo	30
4.4.3 Bauhaus Raisio	30
4.4.4 Taloon.com	31
<b>5 RÖÖRIKULMAN TOIMINTA SALON ALUEELLA</b>	<b>32</b>
5.1 Kivijalkaliikkeen toiminnan kehittäminen SWOT-analyysin avulla	32
5.2 SWOT-analyysin tulokset	33
5.2.1 Vahvuudet	34
5.2.2 Heikkoudet	35
5.2.3 Mahdollisuudet	35
5.2.4 Uhat	36
<b>6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>37</b>
6.1 Käytännön kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet	37
6.2 Kilpailukyvyn ylläpitäminen	39
<b>LÄHTEET</b>	<b>40</b>

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

## KUVIOT

Kuvio 1. Vesijohtoliike Röörikulma Oy:n myyntien ja asiakasmäärien muutos v. 2017-2019.	8
Kuvio 2. Tuotteen kerroksellisuus. (Hämäläinen ym. 2016, 126).	16
Kuvio 3. Hintaan vaikuttavat tekijät. (Hämäläinen ym. 2016, 139).	17
Kuvio 4. Yksinkertainen hinnoittelualue. (Hämäläinen ym. 2016, 140).	18
Kuvio 5. Logistiikan peruskaavio. (Hämäläinen ym. 2016, 147).	19

## TAULUKOT

Taulukko 1. Kilpailuroolit Salon alueen LVI-tuotteiden vähittäismyyjistä.	13
Taulukko 4. Benchmarking.	29
Taulukko 2. SWOT-analyysi.	32
Taulukko 3. Vesijohtoliike Röörikulma Oy:n SWOT-analyysi.	34

# 1 JOHDANTO

Perinteisesti kivijalkakaupalla tarkoitetaan kaupunkien kadunvarsille kohonneiden kerrostalojen ensimmäisen kerroksen eli ”kivijalan” kauppvoja, mutta nykyään termiä käytetään ostoskeskusten liikkeistä ja jopa tavarataloista. (Kirjoituksia suomen sanoista 2019).

Kivijalkakauppa tarjoaa mahdollisuuksia, joita sähköisillä kanavilla, kuten sosiaalisella medialla ja verkkokaupoilla ei ole. Fyysisen liiketilan lisäksi kuluttajalla on mahdollisuus konkreettiseen tekemiseen, kuten hypistelyyn, sovittamiseen, kokeilemiseen, kohtaamiseen ja oppimiseen esimerkkien avulla. Spekulaatiot kivijalkaliikkeiden kuolemista voidaan vielä toistaiseksi unohtaa, sillä kivijalkakaupoilla on mahdollisuus muuttaa muotoaan ja tarjota erilaisia elämyksiä ja kokemuksia, joiden vuoksi asiakas haluaa asioida juuri siellä. Positiiviset asiakaskokemukset, kuten esimerkiksi ammattitaitoinen ja ystävällinen palvelu sekä erilaiset lisäpalvelut ovat kauppiaalle erinomainen kilpailuetu ja mahdollisuus luoda pysyviä asiakassuhteita ja rakentaa tiivis yhteisö faneista, jotka palaavat liikkeeseen uudelleen ja käyttävät puskaradiota kertoakseen yrityksestä tutuilleen. (OP Kassa 2020).

Kivijalkaliikkeet ovat aina olleet tärkeitä minulle. Suvussani on paljon yrittäjiä ja vuosien mittaan monta kivijalkaliikettä, joiden toimintaa olen päässyt läheltä seuraamaan. Arvostukseni kivijalkaliikkeiden yrittäjiä kohtaan on suuri, sillä tiedän jokaisen suhtautuvan omaan liiketoimintaan intohimoisesti suuresta kilpailusta ja nettikaupan kasvusta huolimatta. Kuluttajana suosin kivijalkaliikkeitä, sillä tiedän saavani ammattitaitoista ja asiakasystävällistä palvelua joka ikinen kerta liikkeissä asioidessani. Mielestäni kivijalkaliikkeet kuuluvat pitkälti tulevaisuudessakin osaksi markkinoita ja tämän opinnäytetyön avulla pyrin auttamaan kivijalkaliikettä kasvattamaan kilpailukykyään omalla markkina-alueella kilpailijoihin verrattuna.

Opinnäytetyössä selvitetään, mitkä ovat Vesijohtoliike Röörikulman keskeiset kilpailukeinot ja pohditaan miten yritys voisi kehittää kilpailukykyään Salon markkina-alueella. Tavoitteena on löytää konkreettisia kilpailukykyä parantavia tekijöitä ja ottaa ne osaksi yrityksen jokapäiväistä liiketoimintaa. Työssä perehdytään aluksi yritykseen ja sen taustoihin ja selvitetään Röörikulman tämänhetkisiä toimintatapoja. Työssä kartoitetaan Salon alueen kilpailutilannetta ja selvitetään miten kilpailijat toimivat tuotevalikoiman, saatavuuden ja hinnoittelun osalta.

Opinnäytetyössä käytetään avainhenkilöhaastattelua, benchmarkingia sekä SWOT-analyysiä. Avainhenkilöhaastattelun avulla saadaan tarkennettua tietoa yrityksen nykyisistä toimintatavoista, jotka auttavat SWOT-analyysin laatimisessa. Benchmarkingin avulla pyritään selvittämään yrityksen asema markkinoilla verrattuna sen ensisijaisiin kilpailijoihin. Työssä selvitetään SWOT-analyysiä käyttäen Röörikulman liiketoiminnan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Työn tutkimuksesta saatujen johtopäätösten avulla pyritään antamaan yritykselle käytännön kehitysehdotuksia, joiden avulla yritys pystyy kehittämään kilpailukykyään omalla markkina-alueella ja myös ylläpitämään sitä tulevaisuudessa.

## 2 YRITYKSEN NYKYTILA-ANALYYSI

Opinnäytetyön tekemisen aikana toimeksiantajayritys on harjoittanut liiketoimintaansa Salon alueella hieman alle vuoden ajan. Menneen vuoden aikana yritys on muokannut toimipaikkaansa yhä kuluttajaystävällisemmäksi tuoden tuotteitaan paremmin esille myymälätiloissa sekä hankkien uutuustuotteita kalustenäyttelyyn. Yritys on samalla saanut haalittua Salon alueen markkinaosuutta itselleen, sillä alueella toiminut toinen LVI-tuotteita myyvä vähittäisliike lopetti toimintansa syksyllä 2019, koska toimintaa jatkavaa yrittäjää ei löytynyt. Röörikulma on tällä hetkellä Salon kaupungin alueella ainoa LVI-tuotteisiin erikoistunut vähittäismyyntiliike.

Yrityksen nykytilaa ja liiketoiminnan muuttamista Saloon kuvaa hyvin kassaraporteista saatu tieto asiakasmääristä ja kassavirrasta.



Kuvio 1. Vesijohtoliike Röörikulma Oy:n myyntien ja asiakasmäärien muutos v. 2017-2019.

Liiketoiminnan käynnistäminen Salossa on vaikuttanut yrityksen toimintaan siten, että yritys houkuttelee jopa kaksi kertaa enemmän maksavia asiakkaita Salossa vuonna 2019 kuin aikaisempina vuosina Vihdissä. Röörikulman kokonaismyynnistä ei voida



vetää suoria johtopäätöksiä kuvion 1. avulla, sillä se esittää kassamyynnit sekä myyntilaskut. Raporttien mukaan esimerkiksi marraskuussa 2018 yrityksellä oli 40 laskutettavaa asiakasta kuin taas marraskuussa 2019 kyseisen maksutavan valinneita asiakkaita oli vain 18. Tästä voidaan siis päätellä, että yritys oli vakiinnuttanut toimintansa Vihtiin useamman vuoden ajan ja saanut tuona aikana itselleen paljon tiliasiakkaita. Kuvioista voidaan myös päätellä, että Salon alueella kysyntää on enemmän, mutta lyhyen toiminta-ajan takia yritys ei ole vielä onnistunut saamaan paljon tiliasiakkaita. Pienenä yrityksenä Röörikulma pyrkii välttämään luottotappioita ja näin ollen jokaisen asiakkaan tulee täyttää tietonsa kaavakkeeseen ja Röörikulma tekee yksityishenkilön tai yrityksen luottotietoselvityksen ennen kuin asiakas voi avata tilin ja maksaa tuotteensa laskulla.

Toimeksiantaja on tähän mennessä kasvattanut liiketoimintaansa maltillisesti ja suurimmat muutokset ovat olleet esimerkiksi uusien tuotenimikkeiden perustaminen asiakkaiden toiveiden ja trendien mukaan. Yritys käyttää markkinointiviestinnässään pääsääntöisesti painettua mediaa ilmoittamalla tarjouksista ja muista ajankohtaisista asioista Salon Seudun Sanomissa ja Salonjokilaaksossa. Yrityksen mainoksia löytyy myös muutamista LVI- ja rakennusalan lehtien julkaisuista. Yrityksellä on käytössään myös Facebook-tili sekä omat verkkosivut. Pienenä kivijalkaliikkeenä yrityksen pitää tärkeimpänä valttinaan positiivisen asiakaskokemuksen luomista hyvän palvelun ja asiantuntijuuden avulla. Röörikulma luottaa hyvän asiakaskokemuksen tuovan yritykseen uusia asiakkaita puskaradion avulla, mikä on osoittautunut kokemusten perusteella tehokkaaksi tavaksi markkinoida yritystä Salon kaupungin kuluttajille ja muille yrityksille. Toimeksiantaja on panostanut myös hakusanaoptimointiin ja aloittanut vastaamisen Google-arvosteluihin auttaakseen kuluttajia löytämään palvelevan LVI-alan vähittäismyyntiliikkeen sekä kasvattamaan vuorovaikutuksellisuutta ja luottamusta.

Yritys harjoittaa kauppaa ainoastaan fyysisesti kivijalkaliikkeestä käsin eikä sillä ole verkkokauppaa. Tarvetta verkkokaupan tekemiseen ei ole lähitulevaisuudessa, sillä toimijoita verkossa on paljon eikä tämän hetkiset resurssit ole riittävät. Yrittäjäpariskunta pystyy tällä hetkellä hoitamaan yrityksen päivittäiset toiminnot kahdestaan eikä uusien työntekijöiden rekrytoimiseen nähdä tarvetta. Röörikulman ainoa ulkoistettu palvelu on yrityksen kirjanpito, josta vastaa tilitoimisto.



### 3 KIVIJALKALIIKKEEN MENESTYMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Opinnäytetyön toimeksiantaja Vesijohtoliike Röörikulma Oy on Länsi-uudenmaan Vihtiin vuonna 2014 perustettu LVI-tarvikkeita myyvä vähittäismyyntiliike. Toimeksiantaja on perheyrittäjä ja sen työntekijöinä toimii yrittäjäpariskunta, joilla on kymmenien vuosien kokemus LVI- ja palvelualalta. Toukokuussa 2019 yritys muutti koko liiketoimintansa Vihdistä Saloon, joka on yrittäjille tuttu kaupunki entuudestaan niin asuinpaikkana kuin yritysmaailmana. Uusi toimipaikka sijaitsee keskeisellä paikalla Salon Meriniityssä vilkkaalla yritysalueella. Yritys palvelee asiakkaitaan kaikkina arkipäivinä ja on avoinna myös lauantaisin tarjotakseen asiantuntijuuttaan sekä tuotteitaan viikonloppuremontoijille. Yrityksen toimipaikka kattaa myynti-, näyttely- ja varastotilat ja heillä on myynnissä yli 1000 erilaista tuotenimikettä sisältäen tyypillisimmät omakotitaloasujan tarvikkeet. Röörikulma on erikoistunut myymään suomalaisia LVI-alan tuotteita ja yritys edustaa useita tunnettuja kotimaisia brändejä.

Noin 52 000 asukkaan Salo sijaitsee Varsinais-Suomessa Vilkkaiden liikenneyhteyksien varrella Turun ja Helsingin välissä. Vuosituhannen alussa Suomen piilaaksoksikin kutsuttu Salo on viimeisen vuosikymmenen aikana käynyt läpi yhden Suomen historian merkittävimmistä rakennemuutoksista matkapuhelinyhtiö Nokian lopetettua toimintansa Salossa. Nokian lähdön jälkeen Salo paini pitkään suurtyöttömyyden kourissa, joka vaikutti negatiivisesti myös muihin alueen yrityksiin. Kaupunki on myöhemmin noussut jaloilleen suunnitelmallisuuden ja yrittäjähenkisyyden kautta.

Salon sijaintinsa puolesta kiinnostava yrityksille. Salon kaupungin nettisivujen mukaan (Viitattu 18.3.2018) yrityksiä syntyy nykyään jatkuvalla tahdilla ja yli 5000 yrityksen myötä Salo on yksi Suomen yritystiheimmistä kaupungeista. Hyvien toimintaedellytysten ja kasvumahdollisuuksien avulla kaupunki pyrkii tulevaisuudessa olemaan Suomen yrittäjäystävällisin kunta. Salon tilanne tulee olemaan tulevaisuudessa kaksijakoinen. Hiljattain avattu Valmetin akkutehdas työllistää tällä hetkellä noin 300 ihmistä ja sähköautojen tuotannon kasvaessa rekrytoitavien määrä tulee nousemaan. Myös 2017 Nokian vanhoihin tiloihin syntynyt Salon IoT Campus on modernin huippuosaamisen kasvava keskus, jossa opiskelijat ja yritykset verkostoituvat ja luovat uutta teknologiaa. Uusista työllistäjistä huolimatta Salon Seudun Sanomien artikkelissa kerrotaan (Viitattu 19.3.2020) vuoden 2019 alussa salolaisia oli enää 52 332, kun 2011 vastaava luku oli yli

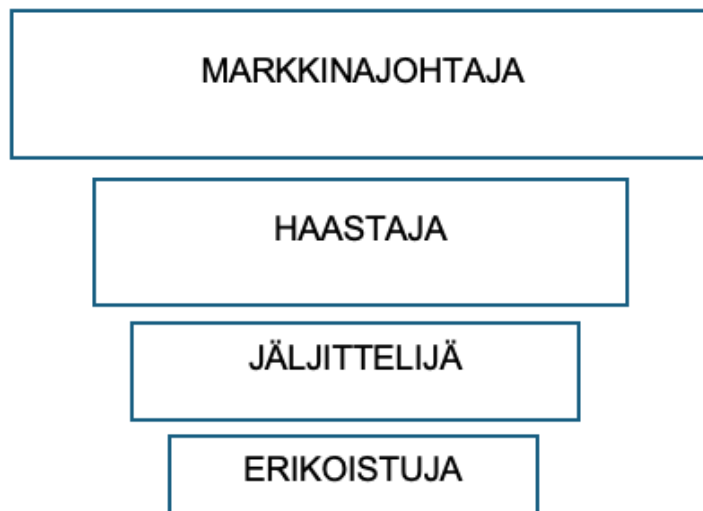
55 000. Artikkelissa tulee myös ilmi, että Salon väkiluku on laskenut yhtäjaksoisesti seitsemän vuoden ajan ja suurin syy tähän on negatiivinen nettomuutto ja kuolleiden määrä verrattuna syntyvyyteen. Erityisesti korkeakouluihin hakevat nuoret ihmiset muuttavat opiskelun perässä suurempiin kaupunkeihin. Salon Kaupungin nettivivuilta (Viitattu 19.3.2020) ilmenee Tilastokeskuksen ennakkotieto Salon väkiluvusta vuonna 2020 on pudonnut 51 790 asukkaaseen eli lasku on jatkunut nyt kahdeksan vuoden ajan.

Vaikka Salon väkiluku on vähentynyt vuosittain, pystyy tulevaisuutta katsomaan positiivisin silmin. Suuri tekijä Salon tulevaisuuden kannalta tulee olemaan vireillä oleva ”tunnin juna” -hanke, joka Salon kautta kulkiessaan mahdollistaisi nopeamman liikkumisen Turun ja Helsingin väliä kulkeville työmatkalaisille. Edulliset asuntojen hinnat ja nopea kulkuyhteys suurten kaupunkien välillä mahdollistaisi väkiluvun kasvamisen Salon alueella. Yrityssalon viime vuotisen suhdannekatsauksen (Viitattu 19.3.2020) mukaan Salon yritysten liikevaihtojen ja henkilöstömäärien kehitys jatkui positiivisena. Positiiviset näkymät madaltavat uusien yrittäjien kynnystä perustaa yrityksensä Saloon ja näin lisäävän alueen työpaikkoja. Salon kannalta sijainti on myös suuressa roolissa kehittyvän kaupungin kannalta, koska suuri määrä ihmisiä ja tavaraa kulkevat Salon kautta Turun ja Helsingin suuntaisesti. Sijainti auttaa myös Saloa pysymään elinvoimaisena, eikä lähiaikoina uutisoinnissa ollut ennuste asuntojen arvon suuresta laskusta pienimmissä kaupungeissa tule koskemaan Saloa kovinkaan paljon.

### 3.1 Kilpailutilanteen vaikutus kivijalkaliikkeen toimintaan

Kilpailutilanteella on tärkeä vaikutus siihen, miten yritys toimii esim. hinnoittelee, markkinoi ja vastaa tai luo kysyntää. Hämäläinen ym. (2016, 83) mukaan kilpailutilannetta tutkiessa kilpailijat voidaan luokitella ydinkilpailijoiksi ja tarvekilpailijoiksi. Ydinkilpailijat toimivat samalla alalla ja kilpailevat siis pitkälti samoista asiakkaista. Esimerkiksi kaksi rakennustuotteita myyvää kivijalkaliikettä ovat toistensa ydinkilpailijoita. Tarvekilpailijat taas saattavat toimia täysin eri alalla mutta tyydyttävät asiakkaissaan samanlaisia tarpeita. Tällaisia kilpailijoita voisi olla esim. kaksi asiakkaiden vapaa-ajasta kilpailevaa toimijaa kuten elokuvateatteri ja urheilutapahtuma.

Hämäläinen ym. (2016, 84 - 85) mukaan kilpailijat voidaan luokitella erilaisiin rooleihin.



Taulukko 1. Kilpailuroolit

Markkinajohtaja on alueen suurin toimija, arvostettu ja imagoltaan hyvä sekä menestyvä. markkinajohtajalla on usein haastaja, joka haluaa johtajan paikalle esim. aggressiivista markkinointia hyödyntämällä. Markkinoilla on myös aina yrityksiä, jotka matkivat suurempien toimijoiden toimintatapoja sekä kulkevat mukavasti muiden viitoittamaa tietä. Tällaisia yrityksiä kutsutaan jäljittelijöiksi. Jäljittelijät kilpailevat markkinoilla usein halvemmalla hinnalla ja tyytyvät siihen, mitä muilta toimijoilta jää. Erikoistujat valitsevat usein pienemmän kohderyhmän ja kulkevat omia polkujaan. Erikoistujien tunnuspiirteitä ovat laadukkaat tuotteet, asiakasystävällinen palvelu ja joustavuus. Erikoistujat ovatkin usein kivijalkaliikkeissä toimivia alan ammattilaisia. Kilpailutilannetta eriteltäessä on ensin tutkittava jokainen kilpailija ja löydettävä niiden vahvuudet ja heikkoudet. Oman yrityksen toimintamalli onkin hyvä rakentaa kilpailijoiden heikkouksien pohjalta ja jättää asiat, joissa kilpailijat ovat vahvoja toissijaiseksi. Omaa polkuaan kulkeva yritys voi olla kannattava, mikäli se löytää toiminnalleen oikean kohderyhmän.

Viitala ja Jylhä (2013, 63) esittää kirjassaan Kimin ja Mauborgnen strategiakanvaasi-mallia, jossa analysoidaan ja kuvataan palvelun tai tuotteen arvon kasvua ja arvoa tuottavia tekijöitä neljän vaiheen avulla. Yritykset hyödyntävät kyseistä mallia kilpailustrategian muotoilussa. Ensimmäisenä yrityksen tulee nimetä 6-10 tärkeää tekijää, joiden uskotaan tuottavan kuluttajalle lisäarvoa. Toisessa kohdassa arvioidaan jokaisen tekijän toteutuminen ja vaikutukset markkinoilla olevaan tarjontaan. Kolmas kohta sisältää tärkeimpien kilpailijoiden arvokäyrät ja arvioidaan niitä. Viimeisenä

valitaan ja muotoillaan oma arvoprofiili eli päätetään 2-4 tärkeintä lisäarvoa tuottavaa tekijää, joiden varassa yritys etenee ja erottuu markkinoilla.

Wikströmin (2013, 137 - 138) mukaan kilpailuedun luomisessa on tärkeää tuntea markkinat mahdollisimman hyvin, tietää mitä asiakkaat haluavat ostaa ja miten kilpailijat pystyvät vastaamaan ostajien tarpeisiin. Yrityksen täytyy olla niin erityinen, että asiakkaan kynnys vaihtaa kilpailijasta omaan yritykseen on mahdollisimman matala ja omasta yrityksestä takaisin kilpailijalle mahdollisimman korkea. Asiakas lähtökohtaisesti asioi paikassa, mistä saa parhaimman mahdollisen arvon, joten yrityksen tulisi miettiä, mikä olisi asiakkaiden mielestä mahtavaa, mutta kilpailijoiden mielestä mahdotonta.

### 3.2 Kohderyhmä ja asiakkaat

Tolvanen (2012, 11) määrittelee kohderyhmän olevan joukko ihmisiä, joille usein markkinoinnillinen toimenpide on suunnattu. Kohderyhmä ei kuitenkaan ole tilastollinen joukko, jota pommitetaan erilaisilla toimenpiteillä. Kohderyhmää ovat ihmiset, joita yritys saa matkallaan kohdata.

Yrityksen tulisi tarkkaan tietää kenelle he markkinoivat eli kenelle tuotteet tai palvelut suunnitellaan ja kuka niitä ostaa? Millaisia nämä asiakkaat ovat ja mitä he arvostavat? (Wikström 2013, 101).

Hämäläinen ym. (2016, 91) mukaan yrityksen on tunnettava kohderyhmänsä mahdollistaen asiakaslähtöisen markkinoinnin ja asiakaspalvelun. Organisaation sisällä jokaisella tulisi olla taito ymmärtää asiakasta, sillä se on lähtökohtana kaikille yritystä koskeville päätöksille. Yrityksen markkinoinnillisissa toimenpiteissä tulee ensin jakaa kuluttajat asiakasryhmiin ja selvittää kunkin ryhmän taustatekijät. Taustatekijöiden eli ns. Demografisten tekijöiden selvittäminen on helppoa ja niistä on saatavilla paljon tilastoja. Taustatekijöitä ovat ikä, sukupuoli, sijainti, perheen koko, varallisuus sekä ammatti ja koulutus. Markkinoinnillisia toimenpiteitä voidaan demografisten tekijöiden selvittämisen jälkeen suunnata tehokkaammin eri kohderyhmiin. Tavoittaakseen kohderyhmänsä yrityksen tulee tietää miten heidät tavoittaa ja missä kyseinen kohderyhmä aikaansa viettää. Esimerkiksi vanhemmat, jo eläkeikää lähestyvät ihmiset tavoitetaan helpoiten vaikkapa sanomalehtien ja Facebookin välityksellä kun taas nuoret opiskelijat tavoitetaan tehokkaammin Instagramin, Youtuben ja TikTokin avulla.

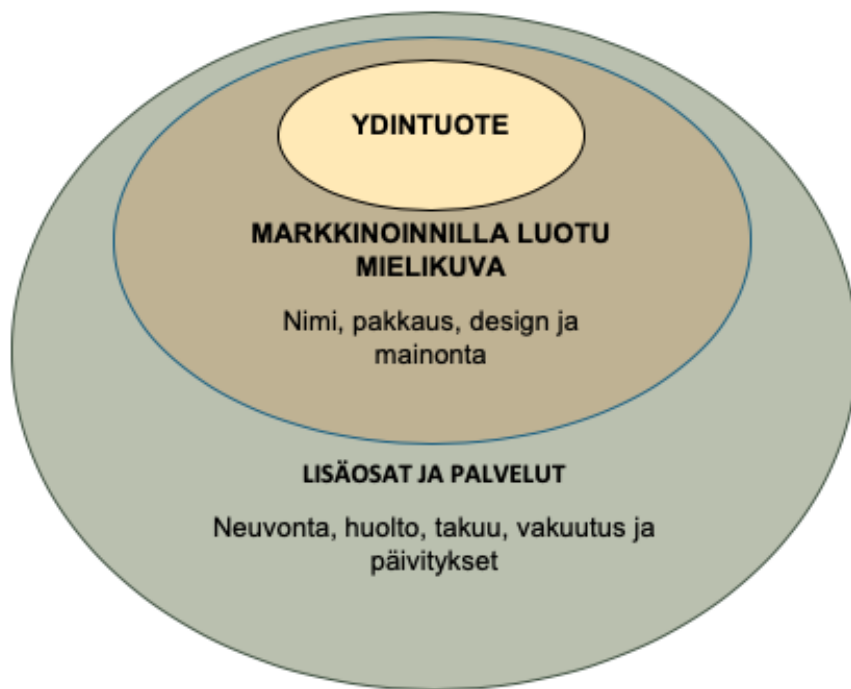
Hämäläinen ym. (2016, 110 - 111) mukaan yrityksen on ymmärrettävä, että tarjoamalla kaikille kaikkea, ei puhutella ketään. Segmentointi eli yrityksen kohderyhmien määrittely tulee valita jo liikeideaa määriteltäessä. Yrityksen päättäjiltä vaaditaan rohkeutta jättää suuri osa potentiaalisista asiakkaista markkinointitoimien ulkopuolelle, mutta vain siten voidaan markkinoinnilla vaikuttaa valittuun kohderyhmään menestyksellisesti. Kohderyhmien määrittely alkaa kysynnän ja ostokäyttäytymisen tutkimisesta. Ensisijaisesti yrityksen täytyy määritellä, ketkä voisivat olla asiakkaita ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeet. Tärkeää on löytää asioita, jotka vaikuttavat ostamiseen ja niiden perusteella muodostetaan segmentit. Kun yritys on jakanut asiakkaansa erilaisiin ryhmiin se voi valita niistä yhden tai useamman kohderyhmän markkinoinnin kohteeksi. Jokaiselle segmentille suunnitellaan räätälöity lähestymistapa ja markkinointitoimet, joita ovat tuote ja asiakaspalvelu, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä.

### 3.3 Kivijalkaliikkeen markkinoinnin kilpailukeinot

Markkinoinnin kilpailukeinoja on viisi ja niistä käytetään tavanomaisesti englannin kielen sanoista muodostuvaa termiä "viisi P:tä". Kilpailukeinoja ovat tuote, hinta, saatavuus, markkinointiviestintä sekä yrityksen henkilöstö. Kilpailukeinojen käyttäminen vaihtelee yrityksen tilanteen, sesonkien ja erilaisten tapahtumien mukaan. Markkinoivalla yrityksellä tulee olla tuote, jolla on tietty hinta ja paikka, josta sitä voi ostaa ja näistä kilpailukeinoista kerrotaan kuluttajille markkinointiviestinnän ja asiakaspalvelun avulla. (Hämäläinen ym. 2016, 125). Seuraavaksi esitellään kivijalkaliikkeen markkinoinnin kilpailukeinot, joita ovat tuote, hinnoittelu sekä saatavuus.

#### **Tuotteet**

Hämäläinen ym. (2016, 125) mukaan tuote eli yrityksen tarjoama palvelu tai tavara on yrityksen tärkein kilpailukeino, sillä ilman tuotetta ei yrityksen olemassaololla ole merkitystä. Tuotteesta käytetään myös nimeä hyödyke ja sillä tarkoitetaan kaikkea, mitä yritys voi tarjota myytäväksi ja jonka omistussuhdetta pystytään siirtämään. Tuote voi olla myös palvelu, kuten kauneushoito, yrityksen markkinoinnin suunnittelu tai teatterinäytös. Lisäksi tuote käsitettä pystytään laajentamaan koskemaan kokonaisia tapahtumia tai jopa ihmisiä kuten artisteja ja urheilijoita.



Kuvio 2. Tuotteen kerroksellisuus. (Hämäläinen ym. 2016, 126).

Tuote jaotellaan kolmeen eri kerrokseen, joita voidaan tuoda markkinoinnin avulla eri tavoin esiin. Ydintuotteilla tarkoitetaan hyödykettä, joita ihmiset ensisijaisesti ostavat esim. matkapuhelin. Mielikuvatekijät ja lisäosat ovat myös tärkeitä tuotteen muodostumisessa. Mielikuvatekijät ovat usein markkinoinnilla luotuja mielikuvia, joilla herätetään kuluttajissa tunteita. Matkapuhelin valmistaja Apple hinnoittelee helppokäyttöiset ja yksinkertaiset tuotteensa kalliimmaksi kuin kilpailijoiden tuotteet ja tästä syntyy kuluttajille mielikuva luksustuotteesta. Lisäosat ovat usein palveluita ja tukevat ydintuotteen hankintaa. Applen lisäosia ovat mm. huolto- ja tukipalvelut. Yritys itsessään voi olla myös suuri tuote, joka myy ja houkuttaa. Ihmiset, tuotteet, liikkeen visuaalinen ilme ja palveluympäristö muokkaavat suuren kokonaisuuden, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. (Hämäläinen ym. 2016, 126 - 127).

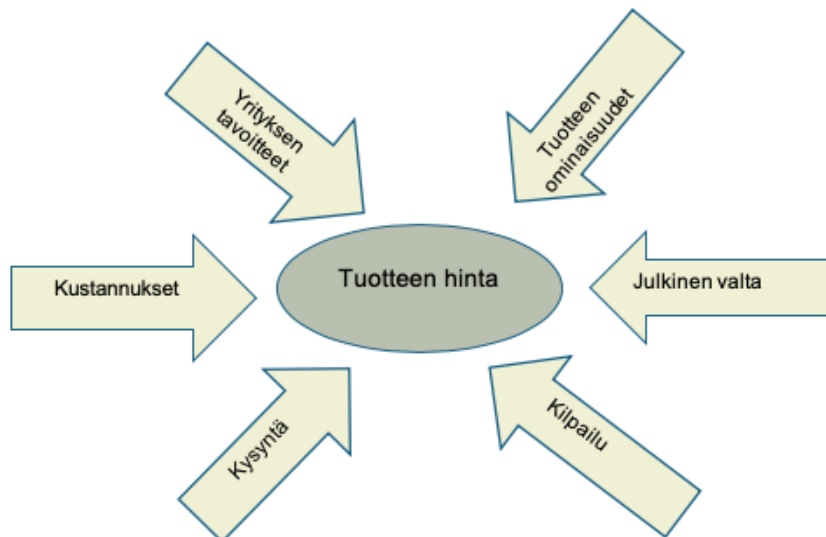
Tuotelajitelmilla ja -valikoimilla tarkoitetaan myyntiin otettavia tuotteita. Liikkeessä pitää olla niitä tuotteita, joita asiakas haluaa ostaa, jonka lisäksi yritys voi myydä houkutusia, joiden olemassaolosta asiakas ei ole tietoinen. Lajitelmiksi kutsutaan kaikkia eri tuoteryhmiä ja valikoimiksi puolestaan tuoteryhmien sisäistä valinnanvaraa. Esimerkiksi LVI-liikkeen lajitelmaa ovat kaikki vesi-, lämmitys- ja ilmapuolen tuotteet, kun taas valikoimaa sen sijaan ovat kaikki WC-istuimet omilla tuoteominaisuuksillaan.



Tuotelajitelmia ja -valikoimia suunniteltaessa keskitytään kannattavuuteen, kilpailijoihin ja asiakaskuntaan. Myytäväksi valituilla tuotteilla on myös kahdeksan erilaista roolia. Perustuotteella tarkoitetaan tuotetta, jota on oltava aina tarjolla. Veturituote vetää asiakkaita kauppaan ja kosijatuote houkuttelee liikkeeseen tiettyä asiakasryhmää. Palvelutuote on tarkoitettu tietylle suppealle asiakasryhmälle kuten vaikkapa liikuntarajoitteisille. Muita tuoteryhmiä ovat sesonki-, kampanja- ja yksinmyyntituote sekä tuoteperheeseen kuuluvat ja täydentävät tuotteet. Tuotteiden tulee kiertää ja siksi kaikkea ei kannata pitää myynnissä. Kaikki tuotteet kiertävät myynnissä eri tavoin, mutta mitä nopeammin yrityksen tuotteet kiertävät, sitä kannattavampaa kauppaa yritys harjoittaa. (Hämäläinen ym. 2016, 130 - 132).

### Hinnoittelu

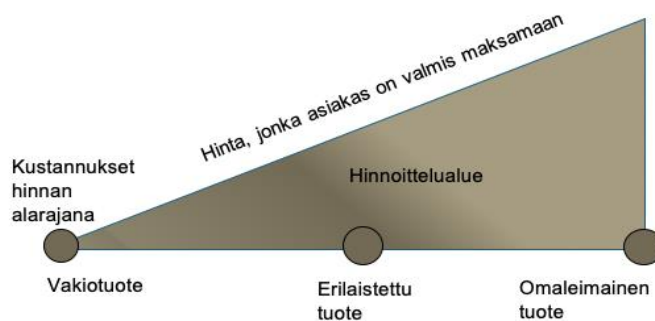
Hinta on yritykselle tärkeä kilpailukeino ja sen tehoon vaikuttavat itse tuote, kohderyhmä, kysyntä ja kilpailutilanne. Operoimalla hinnalla yritys pääsee moniin tavoitteisiin ja vahvistaa muiden kilpailukeinojen tehoa. Hinnan kanssa operoiminen on kuitenkin vaarallista, sillä se vaikuttaa suoraan yrityksen kannattavuuteen. (Hämäläinen ym. 2016, 146).



Kuvio 3. Hintaan vaikuttavat tekijät. (Hämäläinen ym. 2016, 139).

Hämäläinen ym. (2016, 139 - 140) mukaan yrityksen päämääränä on luoda tuotteelle personoitu ja laadukas imago, jolloin tuotteen hinta ei saa olla liian halpa. Mikäli tavoitteena on markkinaosuuksien valtaaminen nopealla aikavälillä, hinnan pitää olla

riittävän edullinen. Tuotteen ominaisuudet ja omaleimaisuus nostavat hintaa ja näin ollen asiakas on valmis maksamaan yksilöllisistä tuotteista enemmän kuin vakiotuotteista. Hinnan alarajan muodostavat kustannukset, jonka alle myyminen tuottaa yritykselle tappiota. Myynnistä saatavilla tuotoilla yritys pyrkii kattamaan tuotteesta aiheutuneet kustannukset ja myös saamaan voittoa. Tuotteiden hinnoittelualueen alaraja muodostuu kustannuksista, kun taas yläraja määrittää tuotteen ominaisuudet kuten omaleimaisuus ja yksilöllisyys. Hinnoittelualue asettuu ala- ja ylärajan väliin ja yläraja kertoo, paljonko asiakas on valmis maksamaan tuotteesta.



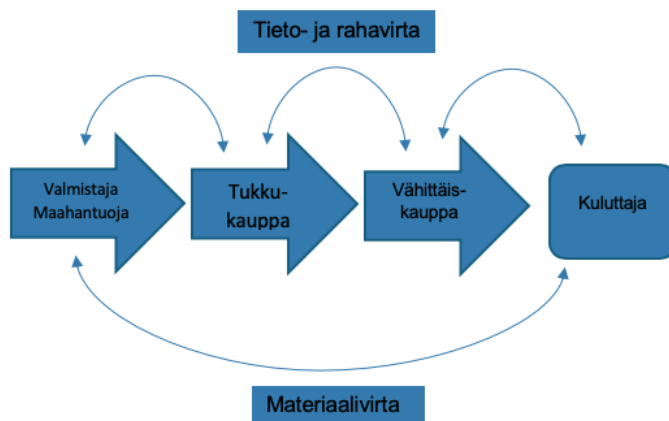
Kuvio 4. Yksinkertainen hinnoittelualue. (Hämäläinen ym. 2016, 140).

Yritys voi määritellä hinnat joko kustannusten tai markkinatilanteen perusteella, mutta yleensä näitä menetelmiä käytetään yhdessä, sillä siten saadaan tuotteelle sopivin ja paras mahdollinen hinta. Katetuottohinnoittelu on kustannusperusteisen hinnoittelumenetelmän keskiössä. Tässä tapauksessa tuotteesta saadut myyntitulot kattavat sen valmistus- ja hankintakustannukset, minkä lisäksi niistä katetaan vielä osa yrityksen kiinteistä kustannuksista. Katetuottohinnoittelussa kriittinen piste kertoo sen tietyn myyntimäärän, jolla voittoa ei tule mutta kaikki kustannukset saadaan katettua. Markkinatilannehinnoittelussa yritys pyrkii asettamaan tuotteelleen hinnan, jonka asiakas on valmis maksamaan. Hintaan vaikuttavat asiakkaiden hintaherkkyys, yleinen kilpailutilanne, kysynnän ja tarjonnan välinen suhde sekä tuotteesta saadut mielikuvat eli imago. Modernin markkinoinnin ensisijainen tekijä ovat asiakkaat, joten kustannusten on pystyttävä sopeuttamaan markkinoiden yleiseen hintatasoon. On siis kannattamatonta myydä hyvää tuotetta alle markkinahinnan, jonka asiakkaat riistävät käsistä ja kilpailijat reagoivat pudottamalla omia hintojaan. (Hämäläinen ym. 2016, 141 - 142).

## Saatavuus

Hämäläinen ym. (2016, 147) mukaan saatavuus rakentuu kolmen tekijän ympärille, joita ovat markkinointikanava sekä sisäinen ja ulkoinen saatavuus. Kuluttajalle saatavuus merkitsee erityisesti sitä, että hänen on helppo asioida yrityksessä ja hän tietää miten yrityksen tavoittaa. Yrityksen on tärkeää rakentaa toimiva ketju, jota pitkin tuote kulkeutuu valmistajalta kuluttajalle asti. Tätä ketjua kutsutaan markkinointikanavaksi ja se varmistaa, että asiakkailta on mitä ostaa.

Markkinointikanavan päättäminen on yrityksen kannattavuuden vuoksi todella tärkeää. Markkinointikanava kattaa kauttaaltaan tuotteen tien valmistajalta loppukäyttäjälle juuri oikeaan aikaan ja juuri kuten asiakas sen tarvitsee. Markkinointikanavasta päättämisessä lähtökohtana on tutkia ja seurata kysyntää ja asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja selvittää heidän tarpeensa. Logistiikkaketju auttaa yritystä reagoimaan muutoksiin ja huolehtii, ettei haluttu tuote lopu kesken. Sen avulla ennakoitaa myös kuluttajien ostokäyttäytymistä, kuten esimerkiksi jonkin tuotteen suosion räjähdysmäinen kasvu. (Hämäläinen ym. 2016, 147).



Kuvio 5. Logistiikan peruskaavio. (Hämäläinen ym. 2016, 147).

Ulkoinen saatavuus merkitsee sitä, että yritys saa asiakkaat tietoiseksi itsestään ja liike tulisi olla helposti saavutettavissa. Asiakas saa yritykseen yhteyden myös muulla tavoin ja oppii erottamaan sen muista yrityksistä. Yrityksen ulkoisen saatavuuden kannalta kaksi keskeistä perustekijää ovat liikkeen sijainti sekä aukioloajat. Molemmat tekijät

valikoituvat pitkälti kohderyhmän mukaan, mutta toisaalta nykyisin liikkeen fyysisellä sijainnilla ei välttämättä ole suurta merkitystä (pl. Ikäihmiset), sillä palvelut ovat saatavilla verkossa kellon ympäri. Lähes kaikki informaatio mitä yritys viestii ulkopuolelleen, liittyvät ulkoiseen saatavuuteen. Esimerkiksi hakukoneoptimoinnilla ja hakusanamainonnalla asiakkaat päätyvät yrityksen verkkosivuille helpommin ja löytävät sieltä myös muun tarpeellisen tiedon kuten yhteystiedot ja sosiaalisen median kanavat. Yrityksen ulkoisen saatavuuden kannalta on ehdotonta vastata yhteydenottoihin niin puhelimitse kuin sosiaalisessa mediassa sekä palautetta saadessaan kiittää tai pahoitella. (Hämäläinen ym. 2016, 151 - 152).

Sisäinen saatavuuden merkitys korostuu asiakkaiden kokemuksissa, kun he käyttävät yrityksen palveluita. Onnistunut sisäisen saatavuuden malli tekee asiakkaiden asioimisen ostopaikassa mahdollisimman helpoksi. Vaikuttavia tekijöitä ovat mm. myyjien ammattimaisuus, saatavuus ja palvelualttius, palveluympäristö sekä selkeä tuotteiden esillepano ja opasteet. Hyvin rakennetussa palveluympäristössä tuotteet ovat selkeästi ja houkuttelevasti esillä sekä helposti saatavilla. Myös tuotteiden tiedot, hinnat ja jopa niiden varastosaldo on hyvä olla asiakkaiden nähtävillä. Yrityksen tulee myös tutkia myymälänsä asiakasreittejä ja tutkimusten perusteella sijoittamaan tuoteryhmät parhaille paikoille. Asioimisen vaivattomuuden takaa yleensä hintojen ja tuotetietojen paikkansapitävyys, asiakaspalvelun saatavuus sekä maksamisen helppous. Nykyään asiakkaille on tarjolla kaupoissa useita eri maksamisen muotoja ja kalliimpiin ostoksiin on tarjolla myös korottomia kulutusluottoja. Asiakkaan ostaessa kalliita tai harvemmin hankittavia tuotteita, hän kaipaa asiantuntemusta tukeakseen ostopäätöstä. Asiantuntevat asiakkaat asioivat yleensä ostopaikoissa, joissa he kokevat saavansa hyvää ja osaavaa palvelua. (Hämäläinen ym. 2016, 153 - 154).

### 3.4 Laatu kivijalkaliikkeen markkinoinnin kilpailukeinona

Viitalan & Jylhän (2013, 287 - 288) mukaan käsitys laadusta muuttui 1990-luvulla kohti palvelun laatua, kun aikaisemmin laatu miellettiin vain fyysiseksi laaduksi. Laadun kehittämisellä tavoitellaan sekä kustannus- että kilpailuetua. Kokonaisvaltaisella laadun parantamisella on vaikutukset koko liiketoimintaan, jolloin laatukäsitys laajenee sisältäen toiminnan tehokkuuden ja asiakaslähtöisen ajattelun. Laatu ei ole yrityksen kannalta yksinkertaista, sillä se mikä on laadukasta, riippuu täysin näkökulmasta ja arvioijasta.

Asiakas ei myöskään ole aina valmis maksamaan parhaasta mahdollisesta laadusta ja joskus taas täydellinen laatu on kaupankäynnin perusedellytys.

Tuotteessa laatu korostuu eri tavoilla ja sen määrittelyssä huomioidaan esimerkiksi tuotteen kestävyys, elinikä, suorituskyky, toiminnan luotettavuus, nopeus, käytön helppous, tuotteiden tasalaatuisuus ja ulkonäkö. (Viitala & Jylhä. 2013, 287) Laatu voi olla myös mielikuvalaatu, joka on luotu yrityksen markkinointiviestinnän avulla. Tunnettu ja arvostettu valmistaja tai merkki on yksi tae tuotteen laadusta. Kun asiakkaan odotukset ja tuotteen hinta arvon mittarina kohtaavat puhutaan hintalaatusuhteesta. Hinnalla voidaan myös korostaa laatua tai päinvastoin suoraan kertoa, että tuote ei ole laadukas, esimerkiksi Italiassa valmistetut kalliit nahkalaukut suhteessa aasialaisiin halpoihin kopioihin. Yritys ottaa kantaa tuotteidensa laatuun jo liikeidea suunnitellessaan, jolloin se profiloituu joko hyvällä laadulla tai käyttölaadulla ja halvoilla hinnoilla. (Hämäläinen ym. 2016, 128 - 129).

Palvelun laadussa kiinnitetään huomiota ystävällisyyteen, saavutettavuuteen, luotettavuuteen ja monipuolisuuteen. Yrityksen toiminnalle ja prosessille määritetään laatukriteerit, joita pystytään arvioimaan sujuvuuden, luotettavuuden, nopeuden ja taloudellisuuden näkökulmista. Palvelun laatua voidaan tutkia asiakkailta saadun tiedon avulla. Tietoa voidaan kerätä mm. kyselyjen, arviointiryhmien tai vaikkapa mystery shoppingin kautta. (Viitala & Jylhä. 2013, 287 - 288) Toiminnalliselle laadulle on haastavampaa asettaa laatustandardeja, sillä palvelutapahtumissa on mukana aina inhimillinen tekijä ja siksi palvelu on myös alttiimpi erilaisille häiriöille. Palvelun laatuun vaikuttavat odotukset, joita on luotu erilaisilla markkinointiviestinnän keinoilla sekä omilla ja muiden vastaavilla kokemuksilla, joita voi lukea vaikkapa netin keskustelupalstoilta. Palvelun laadun luonteen herkkyyden vuoksi yhdenkin tekijän epäonnistuminen saattaa heikentää laatukuvaa ja karkottaa asiakkaan. (Hämäläinen ym. 2016, 128 - 129).

Viitalan ja Jylhän (2013, 287 - 288) mukaan laadun tavoitteiden varmistumista ja jokaisen yksilön pelisääntöjen noudattamista valvotaan laatujohtamisen avulla. Laadunhallinta puolestaan pitää huolen siitä, että laadun varmistus pitää käytännön tasolla. Lähtökohtana on, että yrityksen jokainen palanen toiminnoista työntekijöihin vaikuttavat laatuun. Tärkeää laadun maksimoinnin kannalta on huolehtia jokaisen valmistusprosessiin osallistuvan ihmisen yhtenäisestä käsityksestä, siitä miten laatua tavoitellaan ja miten se syntyy. Laatujohtamisen perusajatuksena on, että laatua parantamalla ja siitä huolehtimalla yritys pärjää paremmin. Laatujohtamisella pyritään

kehittämään yrityksen toiminta siihen pisteeseen, että jokainen asia tuo lisää arvoa asiakkaille. Tällöin kyseessä on kokonaisvaltainen laadun johtaminen.

## 4 RÖÖRIKULMAN AVAINHENKILÖHAASTATTELU JA BENCHMARKING

Avainhenkilöhaastattelun tavoitteena on saada tietoa yrityksen nykyisistä toimintatavoista, jotka kootaan myöhemmin työssä SWOT-analyysiin. Benchmarkingin tavoitteena on selvittää Röörikulman asema markkinoilla verrattuna sen kovimpiin kilpailijoihin pureutuen samalla kilpailijoiden tuotevalikoimaan, hinnoitteluun sekä saatavuuteen.

### 4.1 Avainhenkilöhaastattelu

Opinnäytetyön yrittäjähaastattelu pidettiin Vesijohtoliike Röörikulma Oy:n tiloissa. Haastatteluun osallistuivat opinnäytetyön tekijän lisäksi yrittäjäpariskunta Anu ja Raimo Vartiainen. Kysymykset lähetettiin etukäteen haastateltaville sähköpostilla, jotta he voivat miettiä vastauksiaan etukäteen ja näin haastattelu hoitui sujuvasti. Lisäksi haastattelussa käytettiin apuna matkapuhelimen ääninauhottajaa ja vastaukset kirjattiin ylös haastattelijan toimesta jälkikäteen. Haastattelurunkoon valitut kysymykset pohjautuvat aiemmin työssä esitettyyn teoriaosuuteen. Kysymysten tarkoituksena on selvittää, miten yritys on toteuttanut teoriaosuudessa esitettyjä asioita, jotta yrityksen liiketoimintaa voidaan kehittää. Haastattelun runko sisälsi 9 avointa kysymystä. Tutkimuksen runko sisälsi seuraavat kysymykset:

1. Ketkä ovat teidän asiakkaitanne?
2. Arvioikaa kuinka monta ostavaa asiakasta liikkeessä käy päivittäin?
3. Mitkä yritykset ovat mielestänne teidän kovimpia kilpailijoita?
4. Mitkä ovat Röörikulman myydyimmät tuotteet?
5. Mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan päätökseen ostaa kyseiset tuotteet teiltä?
6. Miten hinnoittelette tuotteenne?
7. Miten kuvailisitte myytävien tuotteiden saatavuutta?
8. Mitä laatu mielestänne on ja miten se näkyy teidän liiketoiminnassa ja tuotteissa?
9. Mitä toimenpiteitä olette jo tehneet kehittääksenne yrityksen kilpailukykyä?

## 4.2 Haastattelun tulokset

Asiakkaitamme ovat pääasiassa keski-ikäiset ”tee se itse” -miehet, jotka ovat kiinnostuneita rakentamisesta ja tekniikasta. (haastateltava 1.)

Päivät voivat olla erittäin vaihtelevia, mutta keskimääräisesti noin 15 maksavaa asiakasta täällä Salossa on päivittäin. (haastateltava 2.)

Kovimmiksi kilpailijoiksi luokittelemme Salon alueella K-Raudan ja Puuilon, Turussa Bauhaus vetää puoleensa myös salolaisia rakentajia sekä Taloon.com ja muut pienemmät verkkokaupat. (haastateltava 1.)

Menekiltään parhaimpia tuotteitamme ovat WC:n sekä hanojen varaosat. Myös messinkituotteet ja kodintarvikkeet, kuten viemärinaukaisuaine ovat suosittuja asiakkaiden keskuudessa. (haastateltava 2.)

Mielestämme asiakkaat arvostavat meidän edustamien tuotteiden saatavuutta sekä niiden laatua. Lisäksi asiantunteva ja iloinen palvelu auttavat ihmisiä tekemään ostopäätöksiä. Monet asiakkaamme haluavat myös tukea pientä paikallista yrittäjää. (haastateltava 1.)

Hinnoittelumme perustuu suurimmaksi osin tukkuliikkeitten eli Dahlin ja Onnisen hinnastoihin. Tilatut tuotteet suoraan valmistajalta hinnoittelemme vapaammin. Hinnoittelussa teemme aina katetuottolaskelmia ja tarjousta laadittaessa tarkastelemme kilpailijoiden hintoja. LVI-alalla on myös tapana antaa aina alennusta tuotteiden ohjehinnasta ja alennuksen suuruus on tuotekohtaista. (haastateltava 2.)

Varastoitavia tuotteita pidämme hyllyssä aina ja menekin mukaan tilaamme uusia. Pyrimme siihen, ettei mikään tuote pääse koskaan loppumaan ja tässä auttaa tukkujen läheinen sijainti. Kun asiakas tarvitsee harvinaisempia tuotteita, tilaamme ne suoraan valmistajalta ja asiakas saa tuotteensa noin parin päivän kuluessa. Tavoitteemme on ratkaista asiakkaan ongelma mahdollisimman nopeasti eikä asiakkaan tarvitse odottaa. (haastateltava 1.)



Yrityksemme edustaa vain laadukkaita merkkituotteita, joilla on takuu. Suosimme myös kotimaisia tuotteita, jotka ovat tunnettuja laadustaan. Pyrimme muokkaamaan myymälän sisustusta mahdollisimman houkuttelevaksi kalustenäyttelyiden ja kotimaisten valmistajien julisteilla ja tauluilla, jotta asiakkaalle jää mahdollisimman luottavainen olo tuotteiden laadusta. Olemme myös muutamien valmistajien valtuutettu takuuhuoltoliike, joten hoidamme myös pienimuotoisia takuukorjauksia. Uskomme asiantuntevan palvelun sekä avoimen ja vuorovaikutteisen kaupankäynnin tuovan laatua meidän liiketoiminnallemme. (haastateltava 2.)

Kilpailukykyä olemme pyrkineet kasvattamaan mainostamalla itseämme paikallisissa sanomalehdissä, jotta useampi ihminen olisi tietoinen meistä. Olemme myös lisänneet hetkellisesti työvoimaa työllistäessämme harjoittelijan. Olemme toimineet runsaan vuoden ajan Salon alueella ja sillä välin olemme kasvattaneet hieman tuotevalikoimaamme asiakkaitten kysynnän ja toiveiden perusteella. Olemme päässeet verkostoitumaan myös Salon Omakotiyhdistyksen sekä muutaman LVI-asennuksia tekevän yrityksen kanssa. Lisäksi asiakkaiden tilinavauksia on tehty melko paljon, mikä mahdollistaa asiakkaiden laskutuksen. (haastateltavat 1. ja 2.)

Avainhenkilöhaastattelussa haastateltava 1. kertoo asiakkaiden olevan pääasiassa keski-ikäisiä ”tee se itse” miehiä, jotka ovat kiinnostuneita rakentamisesta ja tekniikasta. Haastateltava 2. vastasi päivittäisten maksavien asiakkaiden määrän olevan keskimäärin noin 15 asiakasta. Haastateltava 1. vastasi kovimpien kilpailijoiden olevan Salossa K-Rauta ja Puuilo sekä Turussa Bauhaus. Lisäksi yrityksen kilpailijoita ovat verkkokaupat kuten Taloon.com.

Haastateltavan 2. mukaan Röörikulman myydyimmät tuotteet ovat WC- ja hanavaraosat, messinkituotteet sekä kodintarvikkeet. Haastateltavan 1. mukaan asiakkaat arvostavat tuotteiden saatavuutta ja laatua. Myös asiantunteva palvelu ja pienyrittäjien tukeminen vaikuttavat ostopäätöksen tekemiseen. Haastateltavan 2. mukaan yrityksen hinnoittelu perustuu tukkuliikkeiden ja tuotteiden valmistajien hinnastoihin. LVI-alalla on myös tapana antaa asiakkaille tuotekohtaista alennusta heidän jokaisesta ostostaan.

Haastateltava 1. vastasi yrityksen huolehtivan varastoitavien tuotteiden jatkuvasta saatavuudesta. Hän myös mainitsi, että harvinaisimpien tuotteiden tilaaminen

asiakkaalle suoraan valmistajalta kestää noin pari päivää. Haastateltava 2. vastasi laadun näkyvän erityisesti yrityksessä edustetuista merkkituotteista ja kotimaisuudesta. Laatu näkyy myös yrityksen liiketilojen visuaalisessa ilmeessä sekä ammattitaidossa ja luotettavuudessa. Haastateltavien mukaan yrityksen kilpailukykyä on kasvatettu muun muassa mainostamalla yritystä paikallismediassa sekä lisäämällä tuotevalikoimaa asiakkaiden toiveiden ja kysynnän perusteella. He ovat myös verkostoituneet paikallisten yritysten ja yhdistysten kanssa sekä hankkineet työvoimaa harjoittelijan avulla.

#### 4.3 Benchmarking suunnittelu ja toteutus

Benchmarking eli vertailukehittäminen on menetelmä, jolla tähdätään tiedon keruuseen, vertailuun ja oman toiminnan parantamiseen oppimalla toisilta yrityksiltä. Oppiminen tapahtuu hyvien esikuvien kautta ja oppia kannattaa ottaa niin onnistumisista kuin epäonnistumisista. Tarkoituksena on kerätä mahdollisimman paljon tietoja ja taitoja, joita voidaan hyödyntää tehokkaasti parantaen oman yrityksen liiketoimintaa. Benchmarkingissa ei ole suinkaan kyse toisen toiminnan jäljittelystä tai kopioimisesta vaan sen tavoitteena on yksinkertaisesti hyödyntää toisen onnistumista oman kilpailukyvyn kehittämisessä tehokkuuden, turvallisuuden ja tuottavuuden kannalta. (Hotanen ym. 2001, 6 - 8).

Hotasen ym. (2001, 8) mukaan benchmarkingissa on tärkeää ymmärtää, että jokaisella yrityksellä on omat vahvuutensa ja heikkouksensa eikä kaikki toimintamallit välttämättä onnistu käytännössä samalla tavalla kuin malliyrityksessä. On myös hyvä muistaa, että kilpailijoiden toimintaa tarkasteltaessa voidaan oppia jotain, vaikka se saattaa olla vaikeaa. Benchmarkingissa suurin haaste onkin siinä, kuinka yritys pystyy havaitsemaan parhaan käytännön vahvuudet ja miten niitä pystytään hyödyntämään oman toiminnan kehittämisessä ja parantamisessa. Tulevaisuuden ennakoiminen on myös menestyvän yrityksen tunnuspiirteitä, eli yritys ennakoi huomisen jo tänään.

Onnistuneen benchmarkingprosessin edellytyksinä on ennen kaikkea yrityksen johdon sitoutuminen muutoksen takana ja heidän tuki toiminnan kehittämiseksi. Kehityksen tulee pohjautua yrityksen missioon, visioon ja strategioihin unohtamatta yrityksen arvoja sekä kulttuuria. Prosessissa tulee laatia selkeästi kuvattu projektisuunnitelma, josta vastaa ammattitaitoisen ohjaajan lisäksi kehitettävässä prosessissa toimivat henkilöt. Onnistuneen prosessin takana on myös eteneminen pienin askelin ja sopivan kokoinen aihe sekä benchmarkingprosessin menetelmien tuntemus. (Hotanen ym. 2001, 9 - 10).

Benchmarkingprosessi koostuu viidestä eri vaiheesta, joilla kaikilla on oma tärkeä merkityksensä. Luonnollisesti ensimmäisenä vaiheena prosessiin kuuluu kehityskohteen valitseminen. Johdon tulee tukea kyseistä kehityskohteen valintaa, minkä lisäksi sen on tuettava johtoryhmän ja muiden sidosryhmien päämäärää. Toinen vaihe on prosessin suunnittelua, mikä sisältää tavoitteista, vastuista, aikataulusta ja resursseista sopimisen. Toteuttaminen vaatii kuvauksen oman prosessin nykytilasta sekä tehokasta analysointia omasta toiminnasta. Vertailuvaiheessa tulee löytää sopiva benchmarking esikuva ja valmistautua vertailuun suunnittelemalla vierailun sisältö. Toimeenpano- ja vakiinnuttamisvaiheessa toteutetaan projektin suunnittelu ja motivoidaan työntekijöitä kohti muutosta esim. workshopien avulla. Viimeisen vaiheen aikana johdon tulee edelleen tukea ja seurata muutosprojektia sekä johtaa tavoitteena olevaan jatkuvan kehittämisen malliin. (Hotanen ym. 2001, 14 - 15).

Opinnäytetyössä Benchmarkingin kohteiksi valittiin Vesijohtoliike Röörikulma Oy:n tärkeimmät kilpailijat, joita ovat K-Rauta Passeli Salo, Puuilo Salo, Bauhaus Raisio sekä Taloon.com. Benchmarking kohteeksi valittiin kyseiset yritykset, koska ne tarjoavat kuluttajille samoja tai vastaavia LVI-alan tuotteita mitä Vesijohtoliike Röörikulma Oy, minkä lisäksi avainhenkilöhaastattelusta saatu tieto toi ilmi toimeksiantajan pitävän kyseisiä yrityksiä tärkeimpinä kilpailijoinaan. Kilpailijabenchmarkingissa keskitytään pääasiassa prosessibenchmarkingiin eli verrataan yritysten liiketoimintaprosesseja. Vertailun aikana opitaan ja selvitetään, kuinka malliyrityksessä toiminnat suoritetaan. Kilpailijabenchmarkingissa tiedon kerääminen on haastavampaa, sillä se tapahtuu omien kokemusten ja näkemysten pohjalta. (Hotanen ym. 2001, 9)

Benchmarkingprosessin aikana yrityksiä vertailtiin tuotevalikoiman, saatavuuden ja hinnoittelun perusteella.

#### 4.4 Benchmarking tulokset

Salon alueen markkinoilla lähes kaikilla kilpailijoilla on tarjolla kattava valikoima kylpyhuone- ja LVI-tarvikkeita. Useammalla toimijalla on myös monille tuotteille tarjolla useampi eri vaihtoehto erilaisissa hintaluokissa. Vesijohtoliike Röörikulma Oy:n tapaan kaikilla kilpailijoilla on tarjolla kysytyimpiä LVI-tuotteita valikoimissaan kuten WC- ja hanavaraosia, liittimiä sekä viemäri- ja ilmastointitarvikkeita. Jokaisella kilpailijalla on edustettuna myös kotimaisia merkkejä, kuten Oras ja IDO:n tuotteita. Röörikulman etu

kilpailijoihin tulee sen verkostoista, joiden avulla pystytään tilaamaan harvinaisempia tuotteita suoraan valmistajalta asiakkaalle.

Kilpailijoiden saatavuus on hyvällä tasolla, sillä ne ovat osa suuria ketjuyrityksiä tai he toimivat pääsääntöisesti verkossa. Maantieteellisesti ketjuihin kuuluvat kilpailijat kattavat kivijalkaliikkeillään lähes koko Suomen, minkä lisäksi kaikilla on käytössä verkkokauppa, josta asiakas pystyy tilaamaan tarvitsemansa tuotteet Hangosta Nuorgamiin. Kilpailijoiden toimipisteet ovat suuria myymälöitä, joissa on hyvät tuotteiden varastointimahdollisuudet. Röörikulman etuna saatavuutta mitattaessa on sen kivijalkakaupan pieni koko, jossa asiakas saa aina henkilökohtaista palvelua.

Tuotteiden hinnoittelussa useimmat kilpailijat käyttävät ketjun määrittelemiä standardihintoja, jotka ovat samoja niin kivijalkaliikkeessä kuin verkkokaupassa. Eräs kilpailijoista hinnoittelee tuotteensa selvästi muita toimijoita edullisemmaksi, mutta tuotevalikoima on vähäisempi. Muilla kilpailijoilla tuotteiden hinnat ovat pitkälti samaa tasoa, mutta suuremman valikoiman vuoksi heillä on mahdollisuus tarjota toisiaan vastaavia tuotteita edullisella ja kalliimmalla hinnalla. Eräällä kilpailijalla on verkkokaupassa käytössään ainainen ale, josta tuotteen valmistajan ohjehinnasta on annettu X-määrä alennusta ja näin kuluttajalle annetaan kuva edullisemmasta tuotteesta. Röörikulmalla on mahdollisuus hinnoitella myytävät tuotteet vapaasti, joten hinnalla pystytään kilpailemaan tehokkaammin.

<b>Yritys</b>	<b>LVI-tuotevalikoima</b>	<b>Saatavuus</b>	<b>Hinnoittelu</b>
K-Rauta Passeli Salo	Kylpyhuonetarvikkeita usealta eri valmistajalta. Kattava valikoima LVI-tarvikkeita.	Kivijalkaliikkeen lisäksi verkkokauppa. (Suomessa n. 140 toimipistettä)	Kivijalkaliikkeillä vapaa hinnoittelu. Tuote voi olla edullisempi verkkokaupassa.
Puulo Salo	Rajattu valikoima kylpyhuonetarvikkeita muutamalta valmistajalta. LVI-tarvikkeita saatavalla vain kysytyimmistä tuotekategorioista.	Kivijalkaliikkeen lisäksi verkkokauppa. (Suomessa n. 30 toimipistettä)	Tuotteiden hinnat keskimäärin edullisempia markkinahintaan verrattuna.
Bauhaus Raisio	Kylpyhuonemaailmassa laaja valikoima tuotteita monelta valmistajalta. Kattava valikoima LVI-tarvikkeita.	Kivijalkaliikkeen lisäksi verkkokauppa. (Suomessa 6 toimipistettä)	Tuotteiden hinnat markkinahintojen tasolla. Vastaavia tuotteita löytyy useammasta eri hintaluokasta.
Taloon.com	Kattava valikoima LVI-tarvikkeita sekä kylpyhuonetarvikkeita usealta valmistajalta.	Verkkokaupan lisäksi kivijalka Vantaan Tammistossa.	Tuotteiden hinnat markkinahintojen tasolla. Verkkomyynnissä näkyy aina tuotteen valmistajan ohjehinta, josta alennettu hinta kuluttajalle.
VJL Röörikulma Oy	Kattava valikoima LVI-tarvikkeita heti saatavana myymälästä. Edustettuna useita eri kylpyhuonetarvikkeiden valmistajia. Vähän kysytyt tuotteet saadaan tilattua suoraan valmistajalta.	Kivijalkaliike.	Tuotteet hinnoitellaan lisäämällä tarvittu kate tukkumyyjän tai valmistajan hinnan lisäksi. Asiakkaalle tarjotaan aina alennusta ohjehinnasta.

Taulukko 2. Benchmarking.

#### 4.4.1 K-Rauta Passeli Salo

K-Rauta Passeli on ehkä Röörikulman kovin kilpailija, sillä nämä kaksi yritystä sijaitsevat saman kadun varrella ja ovat melkein naapureita. K-Rauta Passeli on täyden palvelun rautakauppa, joten LVI-tuotteiden lisäksi kuluttajalla on mahdollisuus hankkia myös muita rakennustarvikkeita kivijalkaliikkeestä tai verkosta. Passeli työllistää lähes 30 työntekijää ja heillä on jokaiselle tuotekategorialle osaava henkilö palvelemaan niin

kodin kunnostamisen ensikertalaisia kuin ammattilaisiakin. (K-Rauta 2020). K-Rautojen LVI-tuotteiden hankintakanavana toimii myös Kesko-konserniin kuuluva LVI-tukkukauppaa harjoittava Onninen Oy ja siksi hinnat ovat yleisesti markkinahintojen tasolla. K-Rauta Passelin LVI-tuotteiden valikoima on laaja ja se pystyy tarjoamaan esimerkiksi omakotitalon rakentajalle kaiken tarpeellisen. LVI-tuotteiden lisäksi Passelista löytyy pienehkö kylpyhuonenäyttely, josta kuluttaja pystyy hakemaan inspiraatiota rakentamiseen. Passelissa on saatavilla myös rajattu määrä Onnisen omia Opal-tuotteita, jotka ovat huomattavasti edullisempia kuin muiden valmistajien vastaavat tuotteet.

#### 4.4.2 Puuilo Salo

Salon Puuilo sijaitsee noin 5 minuutin matkan päässä Röörikulmasta keskellä vilkasta kauppapaikkaa. Salon Puuilon valikoima on Röörikulman kilpailijoista suppein ja sen LVI-tuotteet ovat pitkälti ulkomailla valmistettuja. LVI-tuotteiden lisäksi kuluttaja pystyy hankkimaan kaiken tarpeellisen rakentamiseen paitsi puutavaraa. Puuilossa asioidessaan kuluttajan tulee itse perehtyä tuotteiden toimintaan ja niiden käyttämiseen, sillä henkilökunnalla ei ole samanlaista ammattitaitoa kuin muilla kilpailijoilla. Kuluttajan kannattaa tarkistaa haluamansa tuotteen saatavuus Puuilon verkkosivuilta ennen asiointia kivijalkaliikkeessä, koska saatavuus on aika ajoin niukkaa. Ostosten tekeminen verkkokaupan kautta on vaivatonta ja kannattavaa, sillä hinnat ovat samat sekä kivijalkaliikkeessä, että verkossa. Puuilo kilpailee alalla erityisesti hintojen kanssa, jotka ovat keskimäärin markkinoita alhaisempia. Lisäpalveluna asiakkaalla on mahdollisuus vuokrata peräkärry, mikä tekee suurempien ostosten kuljettamisesta helpompaa. (Puuilo 2020).

#### 4.4.3 Bauhaus Raisio

Raision Bauhausin kivijalkaliike sijaitsee noin 45 minuutin ajomatkan päässä Röörikulmasta Turun markkina-alueella, mutta se pystyy vetämään puoleensa erityisesti salolaisia omakotitalon rakentajia laajan valikoiman ja edullisten hintojen avulla. Rakennus- ja sisustustarvikkeita myyvän kansainvälisen tavarataloketjun suuret resurssit mahdollistavat laajat markkinointimuodot aina sosiaalisesta mediasta perinteisiin markkinoinnin keinoihin. Kotitalouksiin jaettavat ilmaiset mainoslehdet

houkuttelevat alennuksillaan kuluttajia ostoksille. Bauhausin kivijalkaliikkeen lisäksi asiakkaita palvelee modernit verkkosivut, joilla on helppo asioida niin ostamisen kuin vaikkapa hintavertailun merkeissä. (Bauhaus 2020). Bauhausin laajaan LVI-tuotevalikoimaan kuuluu monen suomalaisen valmistajan lisäksi myös monia pohjoismaisia sekä keski-eurooppalaisia brändejä, jotka ovat uniikkeja Suomen markkinoilla, mutta myös edullisia. Bauhausin edustamien ulkomaalaisten valmistajien tuotteiden heikkoutena on niiden keuhko varaosatakuu ja niiden saatavuus. Bauhausin "kylpymaailma" tarjoaa kuluttajille inspiraatiota toteuttaa unelmien kylpyhuone, trendikäs kotikylpylä tai toimivan keittiön. "Kylpymaailmasta" asiakkaan on myös mahdollista saada ammattitaitoista remonti- ja asennuspalvelua avaimet käteen -periaatteella. (Bauhaus 2020).

#### 4.4.4 Taloon.com

Taloon Yhtiöt Oy on pääasiassa internetissä toimiva rautakauppa, joka avasi ensimmäisen fyysisen palvelumyymälänsä Vantaalle vuonna 2017. Taloon.com pyrkii houkuttelemaan asiakkaita helppouden, saatavuuden ja yli 100 000 tuotenimikkeen valikoiman avulla. Yritys pystyy hinnoittelemaan tuotteensa hieman markkinahintaa edullisemmaksi, koska se ei suinkaan varastoi kaikkia tuotteita vaan pystyy myymään asiakkailleen suoraan tukkukauppojen varastoista. Laajan LVI-tuotevalikoiman ansiosta Taloon.com pystyy palvelemaan lähes kaikkien asiakkaiden tarpeita. Verkkokauppa on tehty mahdollisimman selkeäksi ja tuotteiden yhteyteen on lisätty kaikki, mitä asiakkaan kuuluu tietää haluamastaan tuotteesta. Kuluttaja voi olla apua tarvittaessa yhteydessä asiakaspalveluun sähköpostin tai ulkoistetun palvelunumeron kautta. Tuotteiden toimituksessa yritys tekee jatkuvasti kehitystyötä saadakseen tuotteen asiakkaalleen mahdollisimman nopeasti. Asiakas pystyy tarvittaessa tilaamaan tuotteelleen asennuspalvelun rajatulla alueella. Taloon.com tavoitteena on olla Suomen asiakasystävällisin rautakauppa ja se kehittää toimintaansa jatkuvasti saavuttaakseen tavoitteensa. (Taloon.com 2020).

## 5 RÖÖRIKULMAN TOIMINTA SALON ALUEELLA

Avainhenkilöhaastattelussa kerätyn tiedon ja kokemusten pohjalta Vesijohtoliike Röörikulma Oy:lle laadittiin SWOT-analyysi kuvaamaan sen nykyistä tilannetta Salon markkina-alueella. SWOT-analyysin tavoitteena on hahmottaa Röörikulman vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat, joiden perusteella yritykselle annetaan kehitysehdotuksia kilpailukykyä parantamiseksi.

### 5.1 Kivijalkaliikkeen toiminnan kehittäminen SWOT-analyysin avulla

SWOT-analyysi, eli nelikenttäanalyysi soveltuu yrityksen jatkuvaan kehittämiseen eri tilanteissa. Analyysin kautta yrittäjä pystyy tarkastelemaan yrityksen ulkoisia sekä sisäisiä tekijöitä. Analyysin avulla saadaan vaivattomasti selvitettyä yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhkatekijät. SWOT-analyysissä arvioidaan yrityksestä löytyviä voimavaroja sekä sen toimintaympäristön kehitystä ja piirteitä. Tekijöiden kirjaamisen jälkeen lopputuotoksena on toimenpidemäärittely, jossa yrityksen vahvuuksia pyritään kasvattamaan ja muuttamaan sen heikkoudet ja toimintaympäristössä olevat uhat mahdollisuuksiksi. Ideana on uhkien tunnistaminen, jotta ne pystytään minimoimaan ja tekemään niiden varalta myös varasuunnitelmia. (Viitala & Jylhä. 2013, 49 - 50).

<b>Vahvuudet</b>	<b>Heikkoudet</b>
<b>Mahdollisuudet</b>	<b>Uhat</b>

Taulukko 3. SWOT-analyysi.



Viitalan ja Jylhän (2013, 50) mukaan SWOT-analyysi yritystoiminnan analysoimisen työkaluna sopii kaikenkokoisille ja -tyyppisille yrityksille sekä myös projektiokohtaiseen analysoimiseen. Analyysiä ei tulisi jättää pelkästään eri tekijöiden kirjaamisen asteelle, vaan siitä tulisi edetä johtopäätöksiin ja tehdä konkreettisia ratkaisuja. Heikkouksien korjaamiseksi tulisi tarkastella toimintaympäristöstä nousevia signaaleja mahdollisuuksista. Liikeidean vahvuuksia yrittäjä voi hyödyntää markkinoilla tarjolla olevien mahdollisuuksien avulla ja siten luontevasti edetä vahvuuksien voimalla eteenpäin. Heikkouksien ja uhkien tarkasteleminen ristikkäin auttaa yrittäjää löytämään ja varomaan yritystoimintaan liittyviä sudenkuoppia. SWOT-analyysi ohjaa yritystä fokusoimaan eli kohdistamaan huomion oikeisiin asioihin.

## 5.2 SWOT-analyysin tulokset

Alla olevassa SWOT-taulukossa eritellään Vesijohtoliike Röörikulma Oy:n vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhkakuvat. Näkemykset perustuvat pitkälti opinnäytetyön tekijän havaintoihin, mutta myös avainhenkilöiden kokemuksiin ja yrityksen liiketoiminnan strategiaan valintoihin.

<b>Vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- LVI-tuotteiden tuntemus</li> <li>- Kokemus yritystoiminnasta</li> <li>- Räättälöity palvelukokonaisuus</li> <li>- Alueen ainoa LVI-tuotteisiin erikoistunut vähittäisliike</li> </ul>	<b>Heikkoudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vanhat toimintatavat</li> <li>- Vähän resursseja</li> <li>- Hinnoittelupolitiikka</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liiketoiminnan kehittäminen</li> <li>- Röörikulma -brändi</li> <li>- Markkinoinnilla tunnettavuutta</li> <li>- Yhteistyöt yritysten ja yhdistysten kanssa</li> </ul>	<b>Uhat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nettikaupan suosion kasvu</li> <li>- Kohderyhmän ikääntyminen</li> <li>- Avainhenkilöiden sairastuminen</li> <li>- Kilpailun kasvu</li> </ul>

Taulukko 4. Vesijohtoliike Röörikulma Oy:n SWOT-analyysi.

### 5.2.1 Vahvuudet

Vesijohtoliike Röörikulma Oy:n vahvuuksia ovat LVI-tuotteiden tuntemus, kokemus yritystoiminnasta, räätälöity palvelukokonaisuus sekä alueen ainoana LVI-tuotteiden erikoisliikkeenä toimiminen. LVI-tuotteiden tuntemuksella tarkoitetaan kymmenien vuosien aikana karttunutta vahvaa tietämystä LVI-tuotteista ja niiden tekniikasta. Kokemus yritystoiminnasta tarkoittaa tilanteisiin suhtautumista yrittäjähenkisellä otteella. Röörikulman yrittäjät ovat toimineet jo ennen kyseisen yrityksen perustamista yrittäjinä ja näin ollen kokemusta yritystoiminnasta on laajalti. Räätälöity palvelukokonaisuus tarkoittaa yrittäjille tyypillistä toimintaa asiakaspalvelutilanteissa. Jokainen asiakas kohdataan yksilönä ja ratkaistakseen heidän ongelmansa yrittäjä on valmis tekemään suuria palveluksia, kuten esim. antamalla tuotteen käyttöön liittyviä ohjeita, auttamaan tuotteen käyttöönotossa tai kuljettamalla tuotteen asiakkaalle. Alueen ainoana LVI-

tuotteisiin erikoistuneella yrityksellä tarkoitetaan, että liike on uniikki Salon alueella. Kyseiseltä alueelta ei löydy vastaavaa yritystä, josta asiakas voi ostaa tuotteen ja saada yhtä kattavaa palvelua.

### 5.2.2 Heikkoudet

Röörikulman heikkouksia ovat vanhat toimintatavat, resurssien vähyys sekä hinnoittelupolitiikka. Vanhoilla toimintatavoilla tarkoitetaan, että yritys käyttää jokapäiväisessä arjessa toimintatapoja, jotka olivat käytössä 90- ja 2000-lukujen alussa. Tästä esimerkkinä tuotepuutteiden kirjaaminen manuaalisesti vihkoon sekä tilastoinnin puute menekistä ja tulosten seuranta. Resurssien vähyydellä tarkoitetaan erityisesti työvoimaan kohdistuvaa resurssipulaa, mikä rajoittaa yritystoiminnan kasvua. Hinnoittelupolitiikalla tarkoitetaan yrityksessä tapahtuvaa hinnoittelua ja sen kankeutta. Ongelmana on asiakkaille annetut eriarvoiset alennukset, mikä tekee lähes poikkeuksetta tuotteiden myyntihinnoista erilaiset. Toinen hinnoitteluun liittyvä ongelma on hintavertailu suhteessa kilpailijoihin, mikä tekee kaupanteosta hitaampaa, kun kilpailijoiden hinta tarkastetaan heidän verkkosivuiltaan.

### 5.2.3 Mahdollisuudet

Yrityksen mahdollisuuksia ovat liiketoiminnan kehittäminen, Röörikulma -brändi, markkinoinnilla tunnettavuutta sekä yhteistyöt yritysten ja yhdistysten kanssa. Liiketoiminnan kehittämisellä tavoitellaan esimerkiksi oman toimitilan ostamista, nettikaupan perustamista, tuotevalikoiman kasvattamista ja teknologian hyödyntämistä yritystoiminnassa. Röörikulma -brändin luominen ja sen kehittäminen tarkoittaa sitä, että yritys tunnetaan luotettavana ja asiantuntevana kumppanina. Tunnettavuuden lisäämistä markkinoinnilla tarkoitetaan uusien markkinointikanavien hyödyntämistä, kuten esimerkiksi Instagram, Youtube sekä hakukonemainonta. Yhteistyöt yritysten ja yhdistysten kanssa tarkoitetaan verkostoitumista uusien tahojen kanssa, joille voidaan tarjota räätälöityjä etuja ja palveluja heidän asioidessaan Röörikulmassa.

#### 5.2.4 Uhat

Vesijohtoliike Röörikulma Oy:n uhkia ovat nettikaupan suosion kasvu, kohderyhmän ikääntyminen, avainhenkilöiden sairastuminen sekä kilpailun kasvu. Nettikaupan suosion kasvulla tarkoitetaan erityisesti Covid-19 pandemian aikana nettikauppojen suosion kasvu, joka uhkaa viedä asiakkaat kivijalkamyymälöiltä. Kohderyhmän ikääntymisellä tarkoitetaan Röörikulman suurinta kohderyhmää eli tee se itse -ihmiset, jotka ovat keski-ikäisiä ja sitä vanhempia. Ikääntyneet ihmiset eivät välttämättä pysty itse tekemään korjauksia tai rakentamaan ja he hakevat apua muilta kuten sukulaisiltaan tai rakennusammattilaisilta. Avainhenkilöiden sairastumisella tarkoitetaan jommankumman tai molempien yrittäjien sairastumista, joka pakottaa yrityksen sulkemaan ovensa työvoimapulan vuoksi. Kilpailun kasvulla viitataan uusiin toimijoihin Salon alueella, joiden liiketoiminta perustuu LVI-tuotteiden myymiseen. Vastaavanlainen LVI-tuotteiden erikoisliike kiristäisi kilpailua ja pystyisi esimerkiksi edullisimmilla hinnoilla houkuttelemaan Röörikulman asiakkaita itselleen. Tällainen uusi kilpailija voisi olla vaikkapa Hanakat-ketjun toimija.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Käytännön kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet

Opinnäytetyön lähtökohtana oli kehittää Vesijohtoliike Röörikulma Oy:n kilpailukykyä uudella markkina-alueella käyttäen apuna avainhenkilöhaastattelua, benchmarkingia sekä SWOT-analyysiä peilaten niistä saatuja tuloksia työssä aiemmin esitettyyn teoriaosuuden kilpailun eri osa-alueisiin.

Yhä useampi yrittäjä on perustanut verkkokaupan kivijalkaliikkeensä tueksi ja siten pystyy palvelemaan asiakkaitaan kattavammin. Verkkokaupat tulevat valtaamaan yhä suurempia osuuksia tulevaisuuden markkinoista ja kivijalkaliikkeiden kannattaa suunnata osa kaupanteosta verkkokauppaan. Toimeksiantajan tulisi kokeilla siipiään myös verkossa tapahtuvan kaupankäynnin parissa kivijalkaliikkeen lisäksi. Turvallisin vaihtoehto olisi valita jokin myytävä tuote, mitä ei ole saatavilla muilla kilpailijoilla ja kasvattaa toimintaa maltillisesti. Samalla yritys selvittää onko verkkokauppa heitä varten. Verkkokaupan perustaminen vaatii paljon resursseja ja ulkopuolista ammattitaitoa, joten riski pelkälle kokeilemiselle on suuri. Mahdollisuus tulisi käyttää hyödyksi mahdollisimman nopeasti, sillä uusia tuotteita ilmestyy jatkuvasti myyntiin ja kilpailu lisääntyy. Tämän liiketoiminnan muutoksen myötä kilpailukykyyn kasvattaminen on helpompaa valmiin verkkokaupan avulla.

Verkkokaupan avaaminen ja sen ylläpitäminen vaatii tuekseen toimeksiantajalle uusia markkinointialustoja, jotta yritys tavoittaa potentiaaliset asiakkaat. Ilman verkkokauppaakin uusien alustojen kuten sosiaalisen median eri kanavien käyttäminen auttaisi yritystä markkinoimaan itseään ja tavoittamaan nuorempia asiakkaita, jotka tulevat tulevaisuudessa tarvitsemaan rakennustarvikkeita. Uudet kilpailukykyä kasvattavat markkinointialustat olisivat Google-mainonta sekä sosiaalisesta mediasta Instagram ja Youtube. Google-mainontaan yrityksen kannattaa panostaa, mikäli se avaa verkkokaupan. Hakukoneen sponsoroidut mainokset auttavat kuluttajia löytämään Röörikulman verkkokauppaan helpommin, koska linkki kauppaan ilmaantuu näkyville ensimmäisten joukossa. Pelkän kivijalkaliikkeen pyörittämiseen riittää huolellisesti tehty hakusanaoptimointi, mikä on toimeksiantajalla tällä hetkellä kunnossa. Instagramin avulla yritys pystyisi tuomaan esille visuaalista puolta kuten mainostamalla kalustenäyttelyn uutuustuotteita. Instagramin ominaisuuksia on erityisesti sen

visuaalisuus ja julkaisut tulee erotella selkeästi irti Facebookissa julkaistavasta sisällöstä. Youtube-tilin avulla yritys pystyisi jakamaan esimerkiksi opetusvideoita tuotteiden käytöstä sekä asennuksesta. Videot antaisivat ammattimaisen kuvan yrityksestä sen katsojille ja mahdollistaisivat parhaimmassa tapauksessa yhteisön syntymisen, jossa ihmiset jakaisivat rakennusneuvoja ja kokemuksia toisilleen. Instagramia ja Youtubea tulisi käyttää yhdessä siten, että Instagram julkaisuissa näytettäisiin ns. teasereita tulevista Youtube-videoista.

SWOT-analyysissä ilmi tullut resurssipula koskee lähinnä henkilöstön pientä lukumäärää. Vaikka kyseessä on pieni perheyritys, toimeksiantajan tulisi palkata uusi työntekijä, joka omaa kokemusta markkinoinnista ja on kiinnostunut rakentamaan ja ylläpitämään yrityksen sosiaalisen median kanavia. Uuden työntekijän vastuulle voitaisiin asettaa myös mahdollisen verkkokaupan perustaminen ja ylläpitäminen. LVI-alan tuntemusta tärkeämpää olisi uuden työntekijän markkinoinnin osaaminen, jotta yrityksen tunnettavuutta voitaisiin kasvattaa. Uusi työntekijä vapauttaisi vastuualueita yrittäjäpariskunnalta ja lisäisi työhyvinvointia.

Kasvattaakseen kilpailukykyä yrityksen tulisi lisätä tuotevalikoimaansa uusia tuotteita. Uusien tuotteiden lisäämistä ei tule toteuttaa sokkona vaan yrityksen tulee kuunnella asiakkaiden toiveita ja seurata LVI-alan trendejä tarkasti. Potentiaalisimpia uutuustuotteita voisi olla esimerkiksi kodin turvallisuutta lisäävät tuotteet, kuten Tulvarin valmistamat vesivahinkoja ja vuotoja estävät tuotteet. Tulvarin tuotteet ovat tällä hetkellä kysyttyjä, koska turvallisuus on LVI-alan yksi trendeistä ja ne ovat helppo asentaa itse. Myös uima-altaisiin ja paljuihin liittyvien tuotteiden, kuten PVC-osien ja kemikaalien valikoimaa tulisi kasvattaa Röörikulman ollessa Salon alueen ainoa niitä myyvä yritys.

Toimeksiantajan liiketoiminnan tavoitteena ei ole olla markkinoiden halvin, mutta kilpailukykyään kasvattaakseen sen on järkeistettävä tuotteidensa hinnoittelua ja asettaa hinnat paremmin asiakkaan nähtäville. Ongelmana on jo aiemmin työssä mainittu hintavertailu muutaman kovimman kilpailijan kanssa. Hintavertailun tekeminen on tällä hetkellä liian monimutkainen prosessi ja se pystyittäisiin korjaamaan yksinkertaisesti syöttämällä kilpailijoiden hinnat kassajärjestelmään samalla tavalla kuten tukkuliikkeiden hinnastot. Tämän avulla pystyittäisiin vaivattomasti tarkistamaan kilpailijan hinnat, koska myös röörikulma haluaa asettaa tuotteidensa hinnat markkinatasolle eikä hinnoitella itseään liian kalliiksi kuluttajien silmissä. Hinnan kanssa operoimista helpottaakseen yrityksen tulisi suunnitella etukäteen tarkat ajankohdat, jolloin se pitää hintakampanjoita. Hyviä ajankohtia ovat esimerkiksi yrityksen syntymäpäiväjuhlat, kesäkauden avajaiset,

Black Friday sekä Myllyojankadun markkinat, joka houkuttelee alueelle tuhansia ihmisiä vuosittain. Kampanjoiden tehostamiseksi yrityksen tulisi seurata aikaisempien vuosien menekkiä ja sen perusteella laskea kyseisen sesongin menestystuotteiden hintaa. Tämän tyylliset kampanjat helpottavat myös markkinointia ja luovat helpommin pitkiä asiakassuhteita, kun ihmiset tietävät saavansa tarvitsemansa edullisen tuotteen lisäksi aina ammattitaitoista palvelua.

## 6.2 Kilpailukyvyn ylläpitäminen

Röörikulma kilpailukyvyn ylläpitäminen muodostuu erityisesti kivijalkaliikkeen tunnusomaisista piirteistä. Laadukkaat tuotteet, kattava valikoima ja nopea saatavuus sekä ammattitaitoinen palvelu ovat tekijöitä, jotka pitävät kivijalkaliikkeen pään veden pinnalla. Maailman ja kilpailun muuttumisen myötä myös kivijalkaliikkeiden tulee panostaa erityisesti sähköisiin markkinoinnin työkaluihin kuten sosiaaliseen mediaan. Kohderyhmän ikääntyminen pakottaa Röörikulman tekemään muutoksia markkinointiviestintään tavoittaakseen uusia asiakkaita ja siksi muutos on parempi aloittaa ajoissa. Kivijalkaliikkeet eivät tule väistymään ainakaan hetkeen verkkokauppojen tieltä ja siksi on ratkaisevaa keskittää kaikki voimavarat yrittäjän omalle mukavuusalueelle. Pienenä kahden työntekijän yrityksenä on elintärkeää muistaa pitää huolta työhyvinvoinnista ja jaksamisesta, jotta asiakkaat saavat mahdollisimman asiantuntevaa palvelua jatkossakin.

## LÄHTEET

Bauhaus 2020. Bauhaus yrityksenä. Viitattu 9.6.2020.

<https://www.bauhaus.fi/bauhaus-yrityksena>

Hotanen, J.; Laine, R. & Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking-opas – Opi hyviltä esikuvilta!. Espoo: Otamedia.

Hämäläinen, M.; Kiiras, H.; Korkeamäki, A. & Pakkanen, R. 2016. Palvelun taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kirjoituksia suomen sanoista 2019. Viitattu 15.3.2020.

<http://jkorpela.fi/sana/kivijalkakauppa.html>

K-Rauta 2020. K-Rauta Passeli. Viitattu 9.6.2020

<https://www.k-rauta.fi/myymalat/passeli>

OP Kassa 2020. Kivijalkakauppa on kokemisen paikka. Viitattu 15.3.2020.

<https://www.op-kassa.fi/kauppiaaksi/kivijalkakauppa-on-kokemisen-paikka>

Puulo 2020. Puulo Oy – Tietoa Puulosta. Viitattu 9.6.2020.

[https://www.puulo.fi/epages/puulo.sf/fi\\_FI/?ObjectPath=/Shops/2014011303/Categories/Imprint](https://www.puulo.fi/epages/puulo.sf/fi_FI/?ObjectPath=/Shops/2014011303/Categories/Imprint)

Salon Kaupunki 2020. Tietoa Salosta. Viitattu 18.3.2020.

<https://www.salo.fi/kaupunkijahallinto/salotietoa/>

Salon Seudun Sanomat 2019. Salon väkiluku laski ennätystahtia viime vuonna. Viitattu 19.3.2020.

<https://www.sss.fi/2019/01/salon-vakiluku-laski-ennatystahtia-viime-vuonna/>

Taloon.com 2020. Info. Viitattu 9.6.2020.

<https://www.taloon.com/info>

Tolvanen, J. 2012. Kohtaaminen – Ymmärrä kohderyhmääsi. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Wikström, J. 2013. Markkinoinnin käsikirja yrittäjälle. Espoo: Myllylahti Oy.

Yrityssalo 2019. Alueen suhdannekatsaus. Viitattu 19.3.2020.

<http://www.yrityssalo.fi/attachements/2020-02-03T08-00-20144.pdf>



# LIITTEET

## Haastattelurunko

1. Ketkä ovat teidän asiakkaitanne?
2. Arvioikaa kuinka monta ostavaa asiakasta liikkeessä käy päivittäin?
3. Mitkä yritykset ovat mielestänne teidän kovimpia kilpailijoita?
4. Mitkä ovat Röörikulman myydyimmät tuotteet?
5. Mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan päätökseen ostaa kyseiset tuotteet teiltä?
6. Miten hinnoittelette tuotteenne?
7. Miten kuvailisitte myytävien tuotteiden saatavuutta?
8. Mitä laatu mielestänne on ja miten se näkyy teidän liiketoiminnassa ja tuotteissa?
9. Mitä toimenpiteitä olette jo tehneet kehittääksenne yrityksen kilpailukykyä?